FACTSHEET

RURAL DEVELOPMENT

ORDER NO. 01-033

JUNE 2001

AGDEX 880

Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs

Community-Readiness for Economic Development

COMMUNITY LEADERSHIP

C. Bokor

(This Factsheet is one of a series of six. See also 01-031, Working with Volunteers, 01-035, Community Readiness Checklist, 01-037, Resolving Conflict, 01-039, Facilitating Group Processes and 01-041, Chairing and Managing Meetings.)

INTRODUCTION

Leadership is a process that helps get things done. It is not a person, a position, an organization or a community. Leadership is a verb, not a noun. It does not happen when someone is nominated to be the chair of a committee or asked to be on the executive, nor does leadership come from someone who has just given a particularly moving speech.

Only when *action* takes place in a community or organization — when projects are started, worked on and completed, you can truly say leadership has occurred.

This means that you cannot rely on one person for leadership to take place. The community economic development project in your community depends on many different people in a variety of roles - planning, organizing, visiting businesses, analyzing, deciding and problem solving.

Traditionally communities have found the best way to accomplish all these jobs is to organize, and work in groups, committees or teams. They recognize the need for someone to *direct traffic*, to make sure tasks are completed in harmony. These people are often considered the 'leaders' because of their responsibilities and the perception they are in charge. However everyone in the group is responsible for leadership — for getting things done, for action!

Leaders often stimulate others to think broadly, and to help them through any rough spots in a project. They communicate the *vision*: the purpose of the project, what it's trying to achieve, and what the benefits are to each other and the community.

They spend time building relationships within the group so everyone better understands each other's perspectives and the underlying reasons for what they are doing. By showing group members through their own attitudes, actions and behaviours, leaders 'model the way' to how they may best work together and accomplish the results everyone is looking for. Leaders encourage others to take risks and help them reach their potential.

Who can't do the work of a leader? There is no one who can't help communicate the vision or build relationships within the group. Everyone can contribute to the leadership processes that result in achieving the goals of the group, while building relationships.

Along the way, specific tasks need to be completed to achieve the goals the group has set. These tasks are managed using specific skills which can be *learned by anyone*, and which are *needed by everyone* who has a responsibility or a role in that task.

Who doesn't need to know how to solve problems in a group situation? How to work with others effectively? How to chair or participate in a meeting so that it doesn't waste everyone's time and also accomplishes what it sets out to do? There is no one that doesn't need to know! Whether you're team 'leader' or not, having the skills will help you accomplish the tasks at hand while paying attention to the relationships and personal needs of the people involved.

ASSESSING LEADERSHIP IN YOUR COMMUNITY

Is leadership happening in your community? Are community projects being suggested, discussed, planned and carried out? Are people stepping into positions of responsibility, and encouraging others to get involved?

Are relationships well established and working among a variety of community groups? Are they co-operating and collaborating on community projects?

A certain level of leadership is required to help ensure that the community is ready to take on additional projects such as a community economic development project.

The following questions will point to the characteristics of leadership in your community, help you assess the level of leadership in your community, and determine whether or not it is ready to implement a community economic development project.

- Who are making the decisions for the community?
- Are these leaders well informed?
- How are decisions made?
- Is the whole community involved in discussions related to key issues?
- Are citizens satisfied with the process used to make decisions, and most of the results?
- What are the *people* strengths and resources of your community?
- What are the *people* problems and issues currently in your community?
- What situations have arisen that cause you to think leadership development would help?
- What changes in your community or region do you predict over the next five years?
- Do you feel the leaders in the community are willing and able to cope with the changes you think are on the horizon?
- How do you expect an *effective* or *good* leader to behave?
- What qualities do you feel are needed to guide your community through both the present and future challenges?

ASSESSING YOUR GROUP'S LEADERSHIP SKILLS

Does your group have what it takes? Does it have the skills to plan, organize, design, implement and evaluate the project? Alternatively, should it look beyond the current members to recruit for those that are missing?

The following checklist contains 17 categories with key skills and elements of leadership that are needed by leaders involved in successful community projects.

Communicate Effectively
- understand and use many communication methods
- acquire active listening skills
- be assertive

Understand Oneself
- identify and clarify values
- assess degree of self confidence
- relate to people with varying lifestyles and perspectives

Manage Meetings
- arrange facilities and equipment
- plan agendas
- use appropriate meeting procedures (parliamentary procedure; consensus)

Understand Leadership
- understand and use appropriate leadership styles
- apply situational leadership
- challenge others
- develop a group vision of the future
- set an example
- encourage others
- celebrate small and large gains

Facilitate Learning
- establish goals and expectations of the group
- evaluate progress and results of the project
- help others learn the skills to complete the tasks of the project
- build a learning organization for continuous improvement, using best practices

Form and Work with Groups
- recruit
- build the team
- identify responsibilities
- recognize and accommodate individual needs
- resolve conflict

Plan and Mobilize for Group Action
- identify key decision makers
- understand power structures
- develop public support
- influence policy

Manage Projects and Activities
- set goals and priorities
- allocate financial resources
- supervise budget and record keeping
- understand financial statements

Volunteer Management
- recruit volunteers
- motivate volunteers
- recognize volunteer efforts
- develop and use job descriptions
- initiate record keeping
- staff/volunteer interaction

Understand Change
- understand change and reaction to change
- understand how new ideas are adopted

Understand Community Development
- understand community well-being
- understand models and theories of community development
- network

Understand Community and Society
- be aware of governments, organizations and agencies
- be aware of societal trends and issues

Understand Global Perspectives
- know the global economy
- know world markets
- know global issues

Access Information
- use electronic communication
- obtain and interpret useful information

Understand Role of Economics in Community Development
- understand business and economic structures, and management techniques
- apply business planning skills
- interpret and analyze social and economic data

Respond to Community Issues
- identify and analyze community issues
- apply problem solving techniques
- build commitment, collaborations and consensus

Identify Individual Roles in Community Development
- assess individual strengths, weaknesses, roles and responsibilities
- identify stakeholders and opportunities
- develop community profiles
- build trust and rapport

ASSESSING YOUR OWN LEADERSHIP: GETTING EXTRAORDINARY THINGS DONE

Are you in a lead role? Do you inspire others and encourage them to reach their potential? Are you able to get extraordinary things done? This list of tips, suggestions and strategies describes the process of leadership and what it takes for a leader to achieve 'above and beyond' the ordinary. It explains the five fundamental practices that enable successful leaders to get extraordinary things done.[1]

1. Challenge the Process
- need to actively seek challenges
- not a matter of "being in the right place at the right time"
- involve a change in the status quo

...be a pioneer, step out into the unknown.. take a risk, experiment.. recognize good ideas, & support them.. learn from past mistakes

2. Inspire a Shared Vision
- dare to dream about what it should or could be
- have a passion to make something happen, to change the way things are
- work *backwards* from a picture of what the future looks like
- inspire others to commitment

...breathe life into hopes & dreams.. understand the needs of the people, speak their language, & have their interests at heart

3. Enable Others to Act
- one person cannot do it alone — key word: "WE"
- involve those who must live with the results
- create the environment for them to do good work
- projects often fail because there is no "coalition" of supporters and collaborators

...encourage collaboration, build teams, empower others. The outcome? They feel strong, energetic, capable & committed

4. Model the Way
- projects require plans, management, funding and corrective action when they veer off course; BUT,
- they also require the project leaders to "practice what they preach"
- your position gives you authority — your behaviour earns you respect

...be clear about your beliefs — your behaviour must reflect them key words: consistent, persistent, attentive

---

[1] Taken from *The Leadership Challenge by* James Kouzes & Barry Posner, (Jossey-Bass, 1987)

5. Encourage the Heart

- offer encouragement and support
- the road may be long, dusty and full of potholes
- the team may become exhausted, frustrated and disenchanted; often tempted to give up
- give them the *heart* to carry on
- personal passion: love of the people, the "customers" and the work

..celebrate! both small successes & big ones.. simple recognition often produces similar results as dramatic presentations

This Factsheet was written by **Chuck Bokor** and revised by **Luna Ramkhalawansingh**, Community Economic Development Unit, OMAFRA, Guelph.

Agricultural Information Contact Centre
1-877-424-1300
ag.info@omafra.gov.on.ca

www.gov.on.ca/omafra

POD
ISSN 1198-712X
Également disponible en français
(commande n° 01-034)

Ontario

01-033

FICHE TECHNIQUE

DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS RURALES

COMMANDE N° 01-034

JUIN 2001

AGDEX 880

Ontario

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

Préparation de la collectivité à l'expansion économique

LEADERSHIP

C. Bokor

(La présente fiche technique fait partie d'une série de six sur la préparation de la collectivité à l'expansion économique. Se référer également aux titres suivants : *Encadrement des bénévoles*, commande n° 01-032, *Liste de vérification*, commande n° 01-036, *Résolution de conflits*, commande n° 01-038, *Facilitation des activités*, commande n° 01-040, et *Déroulement des réunions*, commande n° 01-042)

INTRODUCTION

Le leadership est un atout qui facilite l'accomplissement des choses. Ce n'est ni une personne, ni un poste, ni un organisme, ni une collectivité. Le leadership désigne une action. Il ne survient pas quand une personne est nommée à la présidence d'un comité ou qu'on lui demande de siéger au conseil de direction. Il ne vient pas non plus d'une personne qui vient de faire un exposé particulièrement émouvant.

C'est uniquement quand des *actes* sont posés dans une collectivité ou un organisme, au moment où des projets sont mis en branle, mis à exécution et menés à terme, que l'on peut vraiment parler de leadership.

Cela signifie que l'on ne peut pas dépendre d'une seule personne pour assurer un leadership. Le projet de développement économique qui est mis en œuvre au sein de la collectivité dépend d'une foule de personnes pour une variété de tâches : planification, organisation, visite d'entreprises, analyse, prise de décisions et résolution de problèmes.

Traditionnellement, les collectivités estiment que la meilleure façon de s'acquitter de ces tâches est de s'organiser et de travailler en groupe, en comité ou en équipe. Elles reconnaissent la nécessité d'avoir des gens qui *dirigent les opérations*, qui s'assurent que les tâches sont exécutées dans l'harmonie. Ces personnes sont souvent vues comme des « chefs », étant donné leurs responsabilités et la perception qu'elles ont les choses en main. Mais chaque membre du groupe est responsable du leadership, c'est-à-dire de veiller à ce que les choses se fassent!

Les chefs incitent souvent les autres à prendre du recul et les aident à vaincre les difficultés qui peuvent se présenter. Ils communiquent la *vision* : le but du projet, ce qu'il cherche à accomplir et quels sont les avantages pour chacun ou chacune et pour la collectivité dans son ensemble.

Ils prennent le temps de bâtir des rapports avec le groupe de manière à ce que chaque membre ait une meilleure compréhension du point de vue de l'autre et de ses motifs. Les chefs « mènent par l'exemple », en montrant aux membres du groupe par leurs attitudes, leurs actions et leurs comportements la meilleure façon de collaborer et d'atteindre les résultats que tout le monde attend. Ils incitent les autres à prendre des risques et les aident à s'épanouir pleinement.

Qui n'est pas en mesure de faire le travail d'un ou d'une chef? Toute personne est capable d'aider à communiquer la vision ou à tisser des liens au sein du groupe. Chacun ou chacune peut contribuer aux processus de leadership qui aboutiront à la réalisation des objectifs du groupe, tout en développant de bons rapports au sein du groupe.

Certaines tâches doivent être effectuées en cours de route pour atteindre les objectifs que le groupe s'est fixé. Ces tâches sont gérées au moyen de compétences particulières, que *n'importe qui peut apprendre* et qui sont *exigées de quiconque* assume une responsabilité ou a un rôle à jouer dans la réalisation de ces tâches.

Qui n'a pas besoin de savoir comment résoudre des problèmes dans une situation de groupe? Comment travailler efficacement avec d'autres? Comment présider une réunion ou y participer de manière à ce que personne ne perde son temps et à ce que l'on atteigne les objectifs fixés? Chacun ou chacune devrait avoir ces compétences! Que l'on soit un ou une « chef » d'équipe ou non, le fait de posséder ces compétences aide à s'acquitter des tâches qui nous sont confiées tout en entretenant de bons rapports avec les intervenants et en veillant à leurs besoins personnels.

ÉVALUATION DU LEADERSHIP DANS LA COLLECTIVITÉ

Voit-on des signes de leadership dans la collectivité? Y suggère-t-on des projets communautaires? Ces projets sont-

ils débattus, planifiés et mis à exécution? Y a-t-il des gens qui assument des postes de responsabilité et qui en encouragent d'autres à faire de même?

Les rapports sont-ils bien établis et fonctionnels au sein de divers groupes communautaires? Est-ce que ces groupes coopèrent et collaborent dans le cadre de projets communautaires?

Il faut une certaine dose de leadership pour veiller à ce que la collectivité soit prête à entreprendre de nouvelles initiatives comme le projet communautaire de développement économique.

Les questions suivantes donnent une idée des formes que peut prendre le leadership dans la collectivité, aideront à y évaluer le niveau de leadership et à établir si la collectivité est prête à mettre en œuvre un projet communautaire de développement économique.

- Qui prend les décisions au nom de la collectivité?
- Ces dirigeants sont-ils bien informés?
- Comment les décisions sont-elles prises?
- Est-ce que c'est toute la collectivité qui prend part aux débats sur les grands dossiers?
- Les citoyens sont-ils satisfaits du processus décisionnel et de la majorité des résultats?
- Quels sont les atouts et les ressources des *personnes* qui composent la collectivité?
- Quels sont les problèmes de *relations humaines* auxquels la collectivité est actuellement confrontée?
- S'est-il présenté des situations qui laissent croire que le développement des qualités de chef serait utile?
- Quels changements au sein de la collectivité ou de la région prévoit-on dans les cinq prochaines années?
- Les dirigeants communautaires sont-ils disposés et aptes à s'adapter aux changements qui s'annoncent?
- Quel comportement attend-on de chefs ou de dirigeants *efficaces?*
- Quelles sont les qualités qui seront nécessaires pour aider la collectivité à relever les défis actuels et futurs?

ÉVALUATION DES APTITUDES AU LEADERSHIP DU GROUPE

Est-ce que le groupe réunit les aptitudes nécessaires? Est-il capable de planifier, d'organiser, de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer le projet? Sinon, doit-il recruter d'autres personnes pour compenser ses lacunes?

La liste de vérification que voici contient 17 catégories dans lesquelles sont regroupées les principales qualités et compétences que doivent posséder les chefs qui participent à des projets communautaires réussis.

Communiquer efficacement
- comprendre et savoir utiliser de nombreuses méthodes de communication,
- acquérir des compétences d'écoute active,
- savoir s'affirmer.

Se connaître
- identifier et préciser ses propres valeurs,
- évaluer son niveau de confiance en soi,
- pouvoir établir de bons rapports avec des gens ayant des modes de vie ou des points de vue différents.

Animer des réunions
- réserver les salles de réunion et le matériel nécessaire,
- dresser l'ordre du jour,
- connaître la bonne marche à suivre durant les réunions (procédure parlementaire, obtention d'un consensus, etc.)

Comprendre les principes du leadership
- comprendre les différents styles de leadership et savoir quand y faire appel,
- mettre en pratique le leadership situationnel,
- mettre les autres au défi,
- élaborer une vision collective de l'avenir,
- donner l'exemple,
- encourager les autres,
- célébrer les petites victoires comme les grandes.

Favoriser l'apprentissage
- fixer les objectifs et les attentes du groupe,
- évaluer les progrès réalisés et les résultats obtenus dans le cadre du projet,
- aider les autres à acquérir les compétences voulues pour mener à bien les tâches du projet,
- bâtir une organisation intelligente qui favorise l'amélioration continue par le biais de pratiques exemplaires.

Former des groupes et travailler avec eux
- recruter,
- former une équipe,
- identifier les responsabilités de chacun ou chacune,
- reconnaître les besoins de chacun ou chacune et en tenir compte,
- résoudre les conflits.

Planifier les actions collectives et mobiliser l'effectif
- identifier les principaux décideurs,
- comprendre l'organisation du pouvoir,
- susciter l'appui du public,
- influer sur les politiques.

Assurer la gestion des projets et des activités
- fixer les objectifs et les priorités,
- affecter les ressources financières,
- surveiller le budget et la tenue des dossiers,
- comprendre les états financiers.

Assurer la gestion des bénévoles
- recruter les bénévoles,
- les motiver,
- reconnaître leurs efforts,
- élaborer des descriptions de tâches et s'en servir,
- entamer la tenue des dossiers,
- veiller au maintien de bons rapports entre le personnel et les bénévoles.

Comprendre le changement
- comprendre le changement et la réaction au changement,
- comprendre comment se fait l'adoption de nouvelles idées.

Comprendre le processus de développement communautaire
- comprendre ce qu'est le bien-être communautaire,
- comprendre les modèles et les théories du développement communautaire,
- constituer un réseau.

Comprendre la collectivité et la société
- se tenir au courant des activités des gouvernements, des organismes et des agences,
- se tenir au courant des tendances sociales et des problèmes de société.

Comprendre les perspectives mondiales
- connaître l'économie mondiale,
- connaître les marchés mondiaux,
- connaître les questions mondiales.

Accéder à l'information
- se servir des modes de communication électroniques,
- obtenir et interpréter les renseignements utiles.

Comprendre le rôle de l'économie dans le développement de la collectivité
- comprendre les structures commerciales et économiques, ainsi que les techniques de gestion,
- mettre en pratique les compétences de planification d'entreprise,
- interpréter et analyser les données économiques et sociales.

Réagir aux enjeux communautaires
- cerner et analyser les enjeux communautaires,
- mettre en pratique les techniques de résolution de problèmes,
- favoriser l'engagement, la collaboration et le consensus.

Identifier les rôles de chaque personne dans le développement de la collectivité
- évaluer les forces, les faiblesses, les rôles et les responsabilités de chaque personne,
- identifier les intervenants et les possibilités,
- élaborer les profils communautaires,
- établir une relation de confiance et de bons rapports.

ÉVALUATION DE SES PROPRES QUALITÉS DE LEADERSHIP : SAVOIR FACILITER L'ACCOMPLISSEMENT DE GRANDES CHOSES

A-t-on un rôle de chef de file? Inspire-t-on les autres et les encourage-t-on à donner leur pleine mesure? Réussit-on à amener les autres à faire de grandes choses? La liste de conseils, de suggestions et de stratégies qui suit décrit le processus du leadership et les qualités qu'un ou une chef doit avoir pour accomplir des choses extraordinaires. Cette liste décrit les cinq principaux moyens par lesquels un ou une chef efficace peut accomplir de grandes choses.[1]

1. Remettre le processus en question
- rechercher activement les défis,
- il ne suffit pas d'« être au bon endroit au bon moment »,
- envisager un changement du *statu quo*.

[...] n'hésitez pas à être des pionniers, sautez dans l'inconnu [...] prenez des risques, expérimentez [...] apprenez à reconnaître une bonne idée et à l'appuyer [...] tirez la leçon de vos erreurs.

2. Inspirer une vision commune
- oser rêver de changer les choses;
- faire preuve de la passion nécessaire pour provoquer le changement;
- travailler *à rebours* à partir d'une image de ce à quoi ressemble l'avenir;
- inspirer les autres à s'engager.

[...] donnez vie aux espoirs et aux rêves [...] apprenez à comprendre les besoins des gens, parlez leur langue et ayez à cœur leurs intérêts.

3. Donner aux autres les moyens d'agir
- une personne peut difficilement agir seule — mot clé : « NOUS »,
- susciter la participation de ceux qui doivent vivre avec les conséquences du projet,
- créer un environnement qui est propice à l'acquittement efficace de leurs tâches,
- les projets échouent souvent quand il n'y a pas de « coalition » entre les partisans et les collaborateurs.

[...] favorisez la collaboration, formez des équipes, faites découvrir aux autres leur pouvoir. Résultat? Ils se sentiront forts, énergiques, capables et engagés.

---

[1] Tiré de l'ouvrage intitulé *The Leadership Challenge* par James Kouzes et Barry Posner (Jossey-Bass, 1987)

4. Montrer l'exemple

- pour mener à bien un projet, il faut planification, gestion, fonds et mesures correctrices quand le projet dévie, MAIS,
- il faut aussi que les chefs de projet « prêchent par l'exemple »;
- son rôle lui confère de l'autorité — son comportement fera gagner le respect des autres.

[...] soyez clairs au sujet de vos convictions — votre comportement doit en être le reflet [...] mots clés : constance, persistance et prévenance.

5. Nourrir la passion

- offrir des encouragements et de l'appui;
- la route est parfois longue, poussiéreuse et parsemée d'embûches;
- il arrive que les membres de l'équipe perdent leur entrain, se découragent et deviennent désabusés; ils sont tentés de tout laisser tomber;
- leur donner le *courage* de poursuivre;
- passion personnelle : l'amour des gens, de la « clientèle » et du travail.

[...] célébrez les petites victoires comme les grandes [...] la simple reconnaissance donne souvent d'aussi bons résultats qu'une présentation spectaculaire.

Nous remercions le Secrétariat d'État pour sa contribution financière à la réalisation de la présente fiche technique.

Cette fiche a été rédigée par **Chuck Bokor** et révisée par **Luna Ramkhalawansingh**, Unité de développement économique des collectivités, MAAARO, Guelph.

Centre d'information du MAAARO
1 877 424-1300
ag.info@omafra.gov.on.ca

www.gov.on.ca/omafra

POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 01-033)

PROTÉGEZ L'ENVIRONNEMENT
Ontario

01-034